Ministerie van Defensie

Rapportage quick scan SAP migratieprojecten DMI Orderbesturing en Logistiek

Versie 1.0

Datum	28 maart 2014
Status	Definitief
Referentie	BS/2014010244

Colofon

Audit Functie Defensie

Kalvermarkt 32
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

T 070 318 72 92
MDTN *06 501 72 92
M 06 21 63 63 32
F 070 318 75 96
AF.vd.Ven@mindef.nl

Versie 1.0

Clustermanager
Projectleider
Auditors

Inhoud

1 Samenvatting

In 2013 heeft CZSK de nieuwe logistieke en onderhoudsorganisatie vorm gegeven binnen de nieuwe Directie Materiële Instandhouding (DMI). Binnen DMI lopen momenteel de twee SAP-migratieprojecten "Logistiek" en "Orderbesturing". HDBV heeft de AFD verzocht na te gaan of bij deze migratieprojecten de leerpunten van de eerder uitgevoerde warehousemanagementmigraties van MGLC en DBGS2 worden opgepakt. Daarvoor is een onderzoek uitgevoerd in de vorm van een quick scan.

De leerpunten zijn geclusterd naar de gebieden Governance, Bedrijfsvoering, Mensen en Techniek & Data en sluiten daarmee aan op de bij de onderzochte projecten gehanteerde MSP-benadering. Van een aantal leerpunten is gebleken dat deze tijdig zijn opgepakt. Het gaat hier om leerpunten betreffende overlegfora en evalueren in het kader van "Governance"; wat betreft het cluster " Mensen" gaat het om het leerpunt betreffende verandering in werk en denkwijze. Op het gebied van "Techniek en Data" zijn de leerpunten betreffende stamdata en hardware tijdig opgepakt.

Onderstaand zijn de leerpunten weergegeven waar aanbevelingen voor zijn gedaan. Deze gelden enerzijds voor HDBV voor de invulling van randvoorwaarden en anderzijds voor DMI.

Leerpunten voor "*Governance*" die nog aandacht nodig hebben zijn: verantwoordelijkheid voor verandermanagement, migratiebegeleiding, kennisborging en monitoring.
Aanbevelingen voor HDBV:
- In het kader van de BPB-procedure de defensieonderdelen integraal duidelijkheid geven over hetgeen van hen verwacht wordt en met DMI een pilot uitvoeren.
- Maatregelen nemen voor Defensie brede SAP-kennisborging.
- Bewaken capaciteitsverdeling van migratiebegeleiding over de diverse migratieprojecten, inclusief nazorg.

Aanbeveling voor DMI:
- Gebruik ervaring van MatlogCo bij procesmonitoring op diverse managementniveaus.
- In samenwerking met HDBV circa één jaar na de migratie een evaluatie te houden over het werken met SAP bij DMI. Aandachtspunten zijn het klantperspectief en de paarse bedrijfsvoering.

Leerpunten voor "*Bedrijfsvoering*" die nog aandacht nodig hebben zijn: klanten, procesanalyse en het testen.
Aanbevelingen voor HDBV:
- Overgaan op MSP voor het managen van programma's.
- In relatie tot "Get Clean" in overleg met DMI/Projectleider Zee tijdig (bij voorkeur voordat definitief wordt bepaald wat in de migratietest wordt meegenomen) de beschikbaarheid van de acceptatie-omgeving voor Orderbesturing en Logistiek vaststellen.

Aanbevelingen voor DMI:
- Aansluiting houden met de klant.
- Rolbelegging naar noodzakelijkheid vaststellen.
- Het testen van VIAD@T in de migratietesten meenemen.

Leerpunten voor "*Mensen*" die nog aandacht nodig hebben zijn: opleiden en trainen, key- en super user en kennisdeling.
Aanbevelingen voor DMI:

- Afstemmen met OTCLog over de opleidingsbehoefte.
- Super users meer waarderen voor hun taak en optimaal voorbereiden.
- Olievlektraining toepassen (ook in breder perspectief zoals training (on the job) door CZSK personeel bij CLAS, maar ook na de nazorgperiode).

Leerpunten voor "*Techniek en data*" die nog aandacht nodig hebben zijn: organisatorische data en DFPS en de issue-procedure.
Aanbevelingen voor HDBV:

- In samenwerking met CDS/DOPS processen uitwerken voor de ondersteuning van operaties met SAP.
- Het issue-proces verbeteren in overleg met de lijn.

Aanbevelingen voor DMI:

- Kennis nemen van documentatie voor de weergave van de organisatie in SAP. Verder wordt DMI aanbevolen de weergave van de organisatie in SAP afdoende in de migratietest mee te nemen.
- Met projectleider Zee na gaan of hun prioriteitstelling op de juiste wijze is gewogen en de tijdige levering van RFC'n monitoren. Zo nodig escaleren naar HDBV.

2 Inleiding

2.1 AANLEIDING OPDRACHT

In 2013 is CZSK gereorganiseerd. De nieuwe logistieke en onderhoudsorganisatie is vorm gegeven binnen de Directie Materiële Instandhouding (DMI) van CZSK. Binnen deze organisaties lopen momenteel twee migratie projecten om over te gaan op SAP. Het betreft een migratieproject "Logistiek" en een migratieproject "Orderbesturing". Voor deze migraties wordt DMI ondersteund door het ketenproject Zee.

In het eerder live gegane primeurproject Warehousemanagement bij MGLC en het opschalingsproject DBGS-2 bij MatlogCo Land zijn "lessons learned" opgedaan die gebruikt kunnen worden in de deelprojecten Orderbesturing en Logistiek bij CZSK/DMI.

HDBV heeft de AFD verzocht een "quick scan" uit te voeren bij de deelprojecten Orderbesturing en Logistiek van CZSK/DMI, om te bezien in hoeverre de "lessons learned" van MGLC en DBGS-2 zijn opgepakt.

2.2 LEESWIJZER RAPPORT

Dit rapport is een bijlage bij een oplegnota. Deze nota bevat bevindingen en aanbevelingen voor het hogere management. Een algemeen beeld van het onderzoek is opgenomen in de samenvatting in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 worden de aanleiding voor het onderzoek toegelicht en is de leeswijzer beschreven. In hoofdstuk 3 zijn de doelstelling, scope van het onderzoek, de aanpak van het onderzoek en de verspreidingskring opgenomen. Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen van het onderzoek. Waar nodig en mogelijk zijn daarbij aanbevelingen opgenomen. Tot slot zijn in hoofdstuk 5 alle aanbevelingen samengebracht en geordend.

Ter nadere informatie is een drietal bijlagen toegevoegd. Bijlagen 1 en 2 geven inzicht in de bestudeerde documenten en geraadpleegde functionarissen. Bijlage 3 geeft de betekenis van gebruikte afkortingen weer.

3 Doel en aanpak opdracht

3.1 DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is met behulp van een "quick scan" een beeld te krijgen van het leervermogen van DMI bij de migratie van SAP in relatie tot de eerdere migratieprojecten MGLC en DBGS-2.

Het onderzoek is niet bedoeld om "assurance" te verschaffen, maar om eventuele bevindingen en aanbevelingen te geven.

3.2 SCOPE

Het object van onderzoek is de SAP-migratie van CZSK/DMI, voor zover die door de deelprojecten Orderbesturing en Logistiek wordt gerealiseerd. De scope beperkt zich tot de voornaamste leerpunten uit de SAP-migratieprojecten MGLC en DBGS-2.

3.3 AANPAK

Na het intakegesprek met HDBV op 11 februari 2014 is het auditteam bij MGLC, MatlogCo, Migratiebegeleiding en de deelprojectleider DBGS-2 (TMO/GGO) nagegaan wat zij als leerpunten hebben ervaren naar aanleiding van de SAP-migratie bij hun organisatie. Als referentie zijn hierbij de "lessons learned" uit onze rapporten van de migratieprojecten Warehousemanagement MGLC en DBGS-2 gebruikt. Deze terugkoppeling is maatgevend geweest voor het bepalen van de voornaamste leerpunten.

In het onderzoek is nagegaan of deze leerpunten zijn opgepakt. Daarvoor is gebruik gemaakt van documentatie, voornamelijk uit Intranet, Sharepoint en de Principle Toolbox (PTB). Daarnaast zijn interviews gehouden met kernfunctionarissen.

De onderzoeksresultaten zijn niet per deelproject bepaald maar DMI breed, opdat deze ook voor de eventuele aanpak DMI brede aandacht kunnen genieten.

10 en 11 maart zijn de resultaten aan respectievelijk DMI, de ketenprojectleider Zee en HDBV gepresenteerd. Daardoor konden deze door CZSK gebruikt worden in de Quality Gate 3 vergadering van 12 maart j.l.

Het onderzoeksresultaat is in dit rapport van bevindingen opgenomen. Het rapport is tot stand gekomen na hoor en wederhoor met DMI, het Ketenproject Zee en HDBV.

3.4 VERSPREIDINGSKRING RAPPORT

Dit rapport, inclusief oplegnota, wordt uitgebracht aan: HDBV, C-ZSK en C-DMI, in afschrift aan CDS, C-LAS, C-CDC en HDBV/TMO.

4 Bevindingen

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen met betrekking tot de voornaamste leerpunten opgenomen. De leerpunten zijn gegroepeerd in de onderwerpen Governance, Bedrijfsvoering, Mensen en Techniek & Data. Daardoor wordt aangesloten op de MSP1 benadering, die voor de projecten wordt gevolgd. Per leerpunt is een korte toelichting gegeven, gevolgd door de bevinding en eventueel een aanbeveling.

Paragraaf 4.2. bevat de bevindingen op het gebied van Governance. In paragraaf 4.3. zijn de bevindingen met betrekking tot Bedrijfsvoering opgenomen. In paragraaf 4.4. zijn de bevindingen die betrekking hebben op Mensen weergegeven. Tot slot zijn in paragraaf 4.5. de bevindingen over Techniek & Data beschreven.

4.2 GOVERNANCE

4.2.1 ***De lijn neemt verantwoordelijkheid voor verandermanagement***

De migratie naar SAP betekent een enorme verandering voor de organisatie. Verandermanagement is daarom noodzakelijk. Verandermanagement is een directe verantwoordelijkheid van de lijn, zeker na het vertrek van MIPA-A.

Bevinding

Het management van DMI ziet zijn verantwoordelijkheid, maar leunt sterk op de projectorganisatie. Vaak vindt het management het moeilijk om de gehele lijn erbij te betrekken. Aangegeven wordt dat veel meer zaken spelen dan alleen de SAP-migratie, vooral zaken met betrekking tot bedrijfsvoering. Omdat veel zaken parallel lopen, neemt de werkdruk toe, soms teveel. Hierbij spelen twee factoren een rol: loyaliteit (geen "nee" zeggen) en gebrek aan synchronie van prioriteitstellingen.

Binnen DMI heeft operationele inzet de hoogste prioriteit, onmiddellijk gevolgd door de migratie van SAP. Hiermee sluit DMI aan bij de Aanwijzing Gereedstelling CDS (AGCDS) 2014.

Volgens het nieuwe besturingsmodel van Defensie (d.d. 1-11-2013) is HDBV verantwoordelijk voor eenduidige en integrale bedrijfsvoering die aansluit bij de behoeften van commandanten voor gereedstelling en inzet en die van de dienstencentra voor de ondersteuning daarvan. Bedrijfsvoering bestaat uit de aspecten materieel, personeel en organisatie, informatievoorziening, documentaire informatie, besturing ruimtelijke ordening, milieu, vastgoed, facilitaire zaken, beveiliging en veiligheidsmanagement, inkopen en aanbesteden.

1 Managing Successful Programmes (MSP®) werd ontwikkeld als een gids voor de best practices in programmamanagement. De gids bevat een reeks Principles en een reeks Processes die bij het managen van een programma gebruikt kunnen worden.

Kort na de reorganisatie vergen alle bedrijfsvoeringaspecten aandacht. In een aantal gevallen worden daarom door HDBV besluiten genomen en of acties gevraagd die capaciteit vergen van DMI, met als gevolg dat door DMI niet geplande capaciteit moet worden ingezet.

Aanbeveling

HDBV wordt aanbevolen in het kader van de BPB-procedure de defensieonderdelen integraal duidelijkheid te geven over hetgeen van hen verwacht wordt. Dit betekent dat in aanvulling op de AGCDS, of als onderdeel daarvan, een plan wordt ontwikkeld waaruit blijkt wie, wanneer, welke producten met betrekking tot de bedrijfsvoering moet opleveren c.q. wie, wanneer aan welke projecten bijdraagt. Net als bij het BPB is het zaak dat in de aanloop naar een dergelijke plan afstemming plaats vindt over de (on)mogelijkheid van de uitvoering daarvan. Om op korte termijn een dergelijke situatie voor DMI te verkrijgen wordt voorgesteld dat HDBV in aanloop naar de definitieve oplossing met DMI een pilot uitvoert om dit idee in de praktijk te brengen.

4.2.2 *Integrale binding door overlegfora*

Om de migratie te laten slagen is belangrijk dat overlegfora zijn ingesteld waardoor werkvloer en het hogere management verticaal met elkaar zijn verbonden. Tegelijkertijd is noodzakelijk dat het lijn- en projectmanagement door fora horizontaal met elkaar zijn verbonden. Escalatie naar de lijn moet mogelijk zijn.

Bevinding

Het interne overleg in de lijn en het horizontale overleg met het projectmanagement maakt afdoende informatie uitwisseling mogelijk. Dit is mede het gevolg van de belegging van de PMM-structuur binnen DMI.

Meerdere malen is aangegeven dat de besluitvorming bij DMI vaak op zich laat wachten. Daarnaast wordt soms ook op besluiten teruggekomen. Deels kan dit samenhangen met de vereiste aandacht voor organisatorische data (zie 4.5.1.). Op het hogere dek bij DMI en Zeeketen zijn echter geen "openstaande" vragen bekend waarvoor nog besluitvorming nodig is. Daaruit wordt afgeleid dat besluitvorming weliswaar op zich kan laten wachten, maar toch als voldoende mag worden aangemerkt.

Aanbeveling

-

4.2.3 *Migratiebegeleiding tijdig inschakelen*

Migratiebegeleiding (MB) van OBBS is goed bekend met de inrichting van SAP M&F en is daarom een onmisbare partner bij de migratie. MB dient tijdig te worden ingeschakeld.

Bevinding

MB is laat ingeschakeld bij DMI als gevolg van de geleverde ondersteuning aan MatlogCo, waar meer tijd nodig bleek voor het migratieproject DBGS-2. Aan de fit-gap is dientengevolge in beperkte mate deelgenomen. Momenteel zijn 7 personen van MB bij de migratie betrokken. Men is lovend over de door MB ingebrachte kennis, echter het aantal ingebrachte FTE'n wordt als te beperkt ervaren. Daardoor wordt de kennisopbouw bij DMI mogelijk nadelig beïnvloed.

Aanbeveling
Wij bevelen DMI aan nu al de gewenste inzet van MB te bepalen voor het verdere verloop van het totale migratieproject, inclusief de voorziene nazorg, en deze behoefte te claimen bij HDBV.

Wij adviseren HDBV in samenspraak met CZSK/DMI te bezien hoe voor de migratie- en nazorgperiode meer capaciteit van MB beschikbaar kan worden gesteld.

4.2.4 ***Kennispool***

Om Defensiebreed de SAP-kennis te borgen, i.c. onafhankelijk te worden van externe kennis, is een (Defensie brede) kennispool noodzakelijk. Deze pool beschikt over integrale kennis van SAP M&F en de toepassing daarvan.

Bevindingen
Binnen CZSK is een aantal maatregelen genomen als aanzet voor kennisborging. In algemene zin geldt de inrichting van de PMM-organisatie binnen DMI als een belangrijke aanzet. Hierbij gaat het om de benoeming van procesmodelhouders, coördinerende procesmanagers, procesmanagers, key users en super users. Daarnaast is veel personeel "geTTWd" (tijdelijk tewerk gesteld) binnen de projectorganisatie. Bedoeling is dat dit personeel na afloop van het project in de staande organisatie terugkeert en daarmee het behoud van SAP-kennis borgt. Verder wordt aan kennisborging bijgedragen door de vulling van Intranet, Sharepoint en de Principle Toolbox. Daarnaast is bij DMI een bureau opgericht waar onder meer SAP specifieke kennis wordt geborgd.

Een Defensie brede kennispool is nog niet opgericht. OTCLog beschikt binnen het Kenniscentrum Logistiek weliswaar over het Joint Kennisbureau SAP (JKBS), maar dit bureau beschikt (nog) niet over de benodigde capaciteit om kennis van de (complexe) SAP-kernel te borgen.

Aanbeveling
Wij bevelen HDBV aan maatregelen te nemen om de noodzakelijke kennis van SAP M&F te borgen. Op korte termijn is noodzakelijk dat concreet begonnen wordt met de kennisborging Defensie breed te organiseren.

4.2.5 ***Voldoende tijd en kennis voor nazorg***

Na live gang kan een dip ontstaan in de productie en kunnen zich allerlei problemen voordoen. Daarom is een nazorgperiode nodig als een goed vangnet met voldoende tijd en kennis.

Bevinding
De datum van live gang is definitief vastgesteld. Een tijdelijke terugval in de productie na live gang wordt onderkend. Om op het oude productieniveau terug te keren wordt de noodzaak van nazorg concreet gezien. Daarom is voor 2015 budget gereserveerd om consultants te kunnen inhuren.

Aanbeveling
Zie 4.2.3. en 4.2.6.

4.2.6 ***SAP processen op diverse managementniveaus monitoren***

Zodra DMI is live gegaan is het zaak na te gaan of de bedrijfsvoering op de voorgenomen wijze wordt ondersteund. Daarvoor is van belang op de diverse managementniveaus het werken met SAP te monitoren, zodat een beeld ontstaat waar processen verkeerd lopen. Bijvoorbeeld omdat werkzaamheden foutief worden uitgevoerd, c.q. zich "opstoppingen" voordoen. Binnen MatlogCo is een monitorrapportage ontwikkeld voor de hoogste managementlaag, waar men zeer tevreden over is.

Bevinding

Het idee van monitoring spreekt aan. Ook bestaat belangstelling voor de ervaring die MatlogCo op dit vlak heeft. De uitwerking is echter nog niet concreet belegd. De planning is dat het monitorplan vóór fase 5 gereed is.

Aanbeveling

Wij bevelen DMI aan om de ervaringen van MatlogCo met betrekking tot het monitoren op diverse managementlagen over te nemen. Bedoeling is dat vanaf de live gang de SAP-processen door de diverse managementlagen in de lijn kunnen worden gemonitord.

4.2.7 ***Evalueren***

Na de nazorg is een evaluatie op zijn plaats om na te gaan waar nog bijsturing en of aanpassing nodig is.

Bevinding

De reorganisatie en migratie worden één jaar na dato geëvalueerd. Men is nu bezig me de voorbereiding van de evaluatie voor de reorganisatie; voorgeschreven is dat deze evaluatie één jaar na de omklap wordt gehouden. In deze evaluatie kan nog geen rekening gehouden worden met de effecten van SAP op de organisatie. Daarom is er behoefte aan een aparte evaluatie naar aanleiding van de implementatie van SAP.

Aanbeveling

Wij bevelen DMI aan om in samenwerking met HDBV circa één jaar na de migratie een evaluatie te houden over het werken met SAP bij DMI. Aandachtspunten zijn het klantperspectief en de paarse bedrijfsvoering.

4.3 BEDRIJFSVOERING

4.3.1 ***Klantverwachtingen managen***

De klant is je bestaansrecht, i.c. de reden dat bepaalde producten en diensten worden geleverd. Daarom is belangrijk dat de klant(behoeften) bekend zijn en de juiste verwachtingen bij de klant leven. Daarbij maken niet alle klanten gebruik van SAP.

Bevindingen

Overwegend zijn de geïnterviewden van mening dat de klant voldoende in beeld is en dat aan hun vraag kan worden voldaan. Verschillende klanten worden onderkend: Walinstellingen, CARIB, schepen op SAP en schepen die nog niet op SAP over zijn. Daarnaast zijn klanten te onderscheiden ten aanzien van assortimenten (assortimentsgewijs werken). De klanten hebben niet deelgenomen aan de fit-gap.

Voor de klanten die niet op SAP over zijn geldt de gebroken ketenbenadering. In het communicatieplan wordt daar aandacht aan besteed.

Aanbeveling
Om te voorkomen dat klanten "tussen wal en schip vallen" wordt aanbevolen, dat DMI de wederzijdse verwachtingen afstemt met de klant (bijvoorbeeld tijdens een klantendag), zodat deze bijvoorbeeld weet dat deze tijdig moet bestellen omdat "de winkel tijdelijk gesloten is" en dat de productie tijdelijk stagneert. Tevens wordt daarom aanbevolen dat kennissessies worden gehouden om duidelijk te krijgen of de relatie met de klant goed is ingeregeld en bijvoorbeeld wordt vastgesteld dat de contracten voor de artikelen waar de klant behoefte aan heeft zijn ingevoerd in SAP.

4.3.2 Processen en varianten analyseren

Het is van belang dat SAP de bedrijfsvoering maximaal ondersteunt. Om te bepalen waar dat nodig is, is het noodzakelijk een volledig zicht te hebben op de processen en de diverse varianten daarop (zoals bijvoorbeeld verrekening in het kader van het Budget Internationale Veiligheid (BIV), ontvangen retourgoederen e.d.) en dit te "plotten" op de beschikbare SAP-functionaliteit.

Bevindingen
Voor de voorbereiding van de fit-gap analyses is de projectorganisatie uitgegaan van het model MSP. Volgens dit model worden projecten niet op zichzelf beoordeeld, maar in samenhang gezien met andere projecten van eenzelfde programma. Een programma geldt in dit verband als een stelsel van projecten met hetzelfde einddoel (bijvoorbeeld SAP implementeren). Het grote voordeel van deze benadering is dat door de analyse ook integratiepunten tussen projecten blijken.

Als voorbereiding op de fit gap is de bedrijfsvoering geanalyseerd en zijn hiervoor scripts ontwikkeld dan wel zijn relevante "end-to-end" (E2E)-scripts van OBBS bepaald. Op grond hiervan zijn fit-gap sessies gehouden. Dankzij de MSP benadering is zowel een integrale fit-gap (overkoepelend over de diverse migratieprojecten) als een lokale fit-gap uitgevoerd. Issues die tijdens de fit-gap bleken zijn geregistreerd in MANTIS. Deze issues zijn geanalyseerd en eventueel opgenomen in RFC'n. Waar men van mening was dat bijzondere aandacht nodig was voor bepaalde zaken is de fit-gap als het ware uitgebreid met een kennissessie. Los daarvan worden ook demosessies gehouden voor het management. Op het niveau van kolonels en de Admiraliteitsraad zijn bovendien workshops gehouden waarin is gekeken naar risico's in samenhang met SAP, voorafgaand aan de live gang, tijdens de live gang en daarna. Als uit al deze sessies issues bleken, zijn die in MANTIS opgenomen, enz. .

Dankzij de integrale benadering is bijvoorbeeld een issue gebleken dat er te weinig integratie was met FINAD (bijvoorbeeld afrekenen, btw verrekening e.d.). Op grond daarvan zijn herstelacties gedaan.

Aanbeveling
HDBV wordt aanbevolen de MSP-benadering te gebruiken voor situaties waarin sprake is van programma's, dan wel als sprake is van meerdere projecten voor eenzelfde einddoel of met eenzelfde scope. Daardoor wordt het mogelijk om integratiepunten te onderkennen.

4.3.3 Autorisaties

Een juiste balans is nodig tussen de organisatie en de SAP M&F kernel, i.c. een juiste match van rollen en te autoriseren functionarissen. Deze komt tot uitdrukking in autorisaties. Daardoor wordt bijvoorbeeld voorkomen dat iemand op plaats A een rol heeft terwijl deze rol bestemd is voor werkzaamheden op plaats B.

Bevinding

Van diverse geïnterviewden is vernomen dat bij de reorganisatie aandacht is geweest voor het werken met SAP. Er is een idee over de rolbelegging, maar er is nog geen rolbehoeftematrix vastgesteld, vooral omdat deze nog niet gereed hoeft te zijn volgens de migratiemethodiek.

Aanbeveling

Aangezien het opleidingstraject is ingezet en mensen worden opgeleid voor rollen die zij krijgen wordt DMI aanbevolen dat ten spoedigste de rolbelegging wordt vastgesteld. Ten aanzien van de rolbelegging wordt aanbevolen rekening te houden met de noodzakelijkheid van de toe te kennen rollen. Immers de mensen moeten worden opgeleid voor alle rollen die hen worden toegekend.

4.3.4 Testen

Bij de voorbereiding voor de migratie gaat veel aandacht uit naar het ontwikkelen van kennis en de mogelijkheden van de kernel. Deze kunnen in de praktijk voor de eerste maal beproefd worden tijdens het testen. Dankzij de test komt vast te staan of in de praktijk gewerkt kan worden met de kernel en of deze voldoende functionaliteit bevat. Daarom is van belang dat dankzij de test wordt vastgesteld of de bedrijfsvoering voldoende door SAP wordt ondersteund op de voorgenomen wijze.

Bevindingen

Van half mei tot half september wordt volgens plan de migratietest op de acceptatie-omgeving gehouden.

Voor de uitvoering van de migratietest wordt in beginsel uitgegaan van soaps die gebruikt zijn voor de fit-gap c.q. de kennissessies. Idee is dat in beginsel minimaal 80% van de bedrijfsvoering door de test wordt afgedekt. De test wordt in ieder geval gericht op de meest kritieke onderdelen van de bedrijfsvoering. Het testplan wordt in een later stadium definitief gemaakt.

De migratietest kan (ernstig) verstoord worden door het testen van VIAD@T en de "Get Clean"-operatie. VIAD@T betreft de noodzakelijke interface voor Logistiek. Deze interface wordt laat opgeleverd, waardoor deze pas in dezelfde periode als van de migratietest kan worden getest. De "Get Clean"-operatie is nodig gebleken om vooral het gebrek aan schone data bij de dataconversie te compenseren. Deze operatie heeft de hoogste prioriteit vanwege onder andere de randvoorwaardelijke betekenis voor migratieprojecten[2], dus ook voor DMI. De kans is reëel dat in verband met de "Get Clean"-operatie de acceptatie-omgeving tijdelijk voor dit project wordt "ingenomen".

---

2 zie onder andere " Afronding BASIS implementatie ERP" d.d. 15-1-2014 en het verslag van de PROOST vergadering d.d. 14 jan. 2014.

Aanbevelingen
DMI wordt aanbevolen het testen van VIAD@T in de migratietesten mee te nemen. Immers VIAD@T geldt als een elementair onderdeel van de bedrijfsvoering voor Logistiek. Met betrekking tot "Get Clean" wordt aanbevolen dat HDBV in overleg met DMI/ Projectleider Zee tijdig (bij voorkeur voordat definitief wordt bepaald wat in de migratietest wordt meegenomen) vaststelt wanneer voor Orderbesturing en Logistiek de acceptatie-omgeving beschikbaar is.

4.4 MENSEN

4.4.1 Verandering in werk- en denkwijze managen

SAP ondersteunt de hele keten, waardoor er meerdere koppelvlakken zijn en effecten van (niet) handelen doorwerken in de keten. Dat vergt een andere werk- en denkwijze bij mensen. Het is noodzakelijk dat een adequaat verandermanagement wordt ingezet om deze verandering te realiseren.

Bevinding
Uit meerdere interviews blijkt dat mensen vaak nog "vastgeroest" zitten in een oud patroon. Op zich is dat begrijpelijk in verband met de huidige status van het migratietraject. Het management van DMI is zich er van bewust dat men van een taakgerichte cultuur naar een ketengerichte cultuur moet omschakelen, en zoals eerder al aangegeven, acht zij zich verantwoordelijk voor het verandermanagement.

De uitdaging ligt in de bewustwording dat andere partijen direct te maken hebben met de eigen handelingen. Een zeer belangrijke maatregel om de mensen daarvan te doordringen ligt in kennissessies die gehouden worden n.a.v. speciale aandachtspunten uit de fit-gap. Door training worden zij verder opgewerkt voor de nieuwe werkwijze.

Aanbeveling
-

4.4.2 Personeel tijdig opleiden en trainen

Voor de verandering van de werkwijze is opleiding en training een elementair aandachtspunt. Opleidingen dienen om de mensen bekend te maken met de SAP-functionaliteit waar ze in hun rol mee te maken krijgen. Trainingen dienen om zicht te krijgen op de rol binnen de bedrijfsvoering. Het is van belang dat personeel tijdig wordt opgeleid en getraind. De opleidbaarheid van personeel is daarbij een aandachtspunt.

Bevindingen
Om het opleidingstraject te beheersen is een proces ingericht. Voorafgaand aan een opleiding wordt eenieder in een workshop voorbereid op de opleiding. Maatregelen zijn genomen om te voorkomen dat vervolgens mensen niet deelnemen aan de opleiding. Vervolgens doorlopen de mensen de opleiding. Mochten zij daarvoor niet slagen, dan worden aanvullende trainingen gegeven opdat men wel de volgende test kan doorstaan. In de migratieplanning zijn de SAP-opleidingen ingepland voor het eerste en het tweede kwartaal 2014. Daarna start het trainingstraject dat tot vlak voor de live gang duurt.

De beschikbare capaciteit van OTCLog in het eerste en tweede kwartaal is niet toereikend. Zorgpunt is dat als hiermee geen rekening wordt gehouden het niet mogelijk is om tijdig, i.c. per het einde van het tweede kwartaal, al het personeel opgeleid te hebben.

Aanbeveling
Om tijdig over opgeleid personeel te kunnen beschikken wordt DMI aanbevolen de eigen opleidingsbehoefte nogmaals kritisch na te gaan en af te stemmen met OTCLog. De rolbehoeftematrix (zie 4.3.3) vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt. Mochten problemen niet opgelost kunnen worden dan is escalatie naar HDBV nodig.

4.4.3 Key users en super users zo vroeg mogelijk inschakelen

Key users en super users zijn belangrijke schakels bij de migratie van SAP. De key user is bedoeld om op de hoogte te zijn met de interne bedrijfsvoering met behulp van SAP. De super user beschikt over praktische SAP-kennis binnen zijn functiegebied. De super user zal zodoende kritische meedenken met de migratie met ingang van de fit-gap analyse; deze zal de collega's trainen en vervolgens ook als vraagbaak kunnen fungeren voor collega's. Daarom is van belang dat deze functionarissen zo vroeg mogelijk worden aangewezen.

Bevindingen
Key users en super users zijn in beginsel op basis van hun functie aangewezen. Waar sprake was van meerdere gelijke functies zijn key users en super users op basis van competenties aangewezen. Vooral door de reorganisatie hebben zich hier nog personeelswisselingen voorgedaan. De betrokkenheid van de super users bij de fit-gap was beperkt. De opleiding en training van hen zijn nog niet afgerond. Daarom wordt gesteld dat zij nog in het begin van de leercurve zitten.

De super users zitten in een aantal gevallen tussen twee vuren. Enerzijds wordt veel van hen gevraagd in het kader van de SAP-migratie, anderzijds willen lijnmanagers hen niet missen voor de normale werkzaamheden. Ook wel wordt hen door collega's verweten dat ze "hun werk laten liggen". De waardering voor mensen die het werken in de toekomst mogelijk maken laat dus te wensen over.

Als de super users niet tijdig in staat zijn om de circa 800 eindgebruikers afdoende te trainen bestaat het risico dat de bedrijfsvoering stagneert omdat SAP onvoldoende wordt gebruikt. Het is moeilijk in te schatten hoe hoog de kans hierop momenteel is.

Aanbeveling
Aanbevolen wordt dat binnen DMI de super users meer gewaardeerd worden voor hun taak en dus daarin gesteund worden. Dat betekent ook dat zij maximaal in de gelegenheid worden gesteld kennis op te doen van het SAP-systeem (door opleiding, training, workshops, zelfstudie, bijv. o.g.v. het naspelen van fit-gap scripts, kennisdeling met andere SAP gebruikers, enz.) , voordat de training van de eindgebruikers uitgevoerd gaat worden.

4.4.4 Kennisdeling borgen

Na opleiding en training ontstaat een bepaalde kennis. Deze is nodig voor het live gaan en zal in de regel verder aangroeien naar aanleiding van bepaalde praktijk situaties. Deling van deze kennis is nodig om in de volle breedte (beter) te kunnen werken met SAP.

In dat kader geldt als speciaal leerpunt de olievlektraining: bij bepaalde problemen op de werkvloer wordt via de super user actief kennis gedeeld in een training om ook andere gebruikers bekend te maken met de werkwijze.

Bevindingen
Tussen CLAS en CZSK zijn er management uitwisselingsdagen en specialistische contacten. Daarnaast is er op kolonelsniveau overleg tussen CLAS, CLSK en CZSK om te kijken wat er loopt en na te gaan wat van elkaar geleerd kan worden.

De olievlektraining leeft nog niet. Deze wordt echter wel relevant geacht met ingang van de live gang.

Aanbevelingen
Wij bevelen DMI aan de zogenaamde olievlektraining in het trainingstraject van de super users op te nemen. Daarmee ontstaat een reële kans dat deze aanpak in de praktijk gaat werken. Overigens kan olievlektraining ook in breder perspectief worden gezien. Bijvoorbeeld training (on the job) door CZSK personeel bij CLAS.

Olievlektraining wordt ook voor de toekomstige situatie aanbevolen. Bijvoorbeeld bij nieuwe releases (inclusief RFC'n).

4.5 TECHNIEK & DATA

4.5.1 Elementaire aandacht voor weergave van de organisatie in SAP

Een juiste weergave van de organisatie in SAP is van groot belang om de financiële en materieel logistieke processen in SAP te kunnen uitvoeren. Organisatorische gegevens komen in beginsel uit People Soft (force structure, force elementen, enz.) maar moeten in SAP worden verrijkt met financiële en logistieke gegevens. Hierbij is DFPS van belang omdat ook operaties ondersteund moeten kunnen worden. Belangrijke voorbeelden van logistieke gegevens zijn standplaatsen, magazijnen, de inrichting van een warehouse, ondersteunende relaties (bijvoorbeeld voor bevoorrading), autorisatie relaties, procesroutering, enz. Omdat deze data een sterk sturend karakter hebben, is hiervoor elementaire aandacht nodig.

Bevindingen
Voor DMI is onduidelijk hoe het operationeel optreden in samen werking met CDS/DOPS wordt ondersteund door SAP. Uitgangspunt voor DMI is dat CDS/DOPS hierin initiatief neemt.

De eisen die gelden voor de weergave van de organisatie in SAP zijn eveneens onvoldoende duidelijk. Hierover is in diverse documenten nadere informatie opgenomen. In de eerste plaats wordt hiervoor verwezen naar het sharepoint van het VBT Reorg[3]. Daarnaast gelden oude draaiboeken voor (data)migratie als een belangrijke bron. Tevens is informatie opgenomen in zogenaamde "enable processen" in ARIS (bijv. de 2.0, de 2.1, de 2.2 en de 4.0 serie) en de daarbij behorende datasheets. Door kennissessies wordt bovendien nadere informatie op dit gebied gegeven.

---

3 http://bestuursstafportaal.mindef.nl/sites/DIO/IV_ICT_REORG/SitePages/Introductiepagina.aspx

In enkele gevallen is het nodig dat specifieke data worden ingevoerd in SAP. Bijvoorbeeld waar het gaat om de aansluiting van SAP op scanners en printers. Over de werkwijze daarover is nog onvoldoende duidelijkheid. Volgens de werkwijze van OBBS is de bedoeling dat voor dergelijke acties een issue wordt ingediend. De key users zijn daartoe bevoegd.

Aanbevelingen
HDBV wordt aanbevolen in samenwerking met CDS/DOPS processen uit te werken voor de ondersteuning van operaties met SAP.

Aanbevolen wordt dat DMI kennis neemt van de documentatie voor de weergave van de organisatie in SAP. Verder wordt DMI aanbevolen de weergave van de organisatie in SAP afdoende in de migratietest mee te nemen.

4.5.2 *Stamdata*

Met betrekking tot artikelen is aandacht nodig voor tijdige dataschoning. Als dat onvoldoende gebeurt kunnen data geblokkeerd worden. Blokkades werken belemmerend. Daarnaast is van belang dat contracten en ATB's tijdig worden ingevoerd.

Bevinding
Uit een intranetbericht[4] van het project "Stabiliseren Masterdata" blijkt dat belangrijke stappen zijn gezet in de dataschoning van artikelen.

Contracten worden door de Logistieke Groep Inkoop van de Afdeling Maritieme Logistiek gecontroleerd en na goedkeuring van HDFC in SAP opgenomen. Er is veel contact met HDFC, onder andere via tweewekelijkse overleg en een roadshow. Daarnaast is er regelmatig overleg met de controller van CZSK over het werken met tweeden en derden. Volgens H-Inkoop ligt DMI met de invoering van de contracten op schema.

Aanbeveling
-

4.5.3 *Hardware tijdig bestellen*

De levering van hardware (scanners en printers) neemt de nodige tijd in beslag en het instellen van labels (breed/smal) vereist wat specifieke kennis. Daarom dient de hardware tijdig te worden besteld.

Bevinding
40 van de 80 scanners voor DMI zijn binnen. Er zijn genoeg vaste printers aanwezig, maar de voorkeur gaat uit naar wireless printers. Daarvoor is een RFC ingediend. Deze printers zullen dus te laat binnenkomen, maar er is een alternatief in de vorm van vaste printers.

Aanbeveling
-

---

4 http://intranet.mindef.nl/km/actueel/nieuws/2014/februari/20140219_stabiliseren_lost_ruim_500.000_fouten_op.aspx

4.5.4 ***Transparante issue-procedure***

Het is noodzakelijk dat issues die op een hoger niveau worden gelegd concreet gevolgd kunnen worden en dat steeds duidelijk is waar behandeling plaats vindt.

Bevindingen

Meermalen is opgemerkt dat de transparantie van de RFC-procedure te wensen overlaat, terwijl ook niet duidelijk is wanneer sprake is van een RFC, of een urgent correction (UC). Tevens is de wijze van prioriteitstelling niet voldoende duidelijk: soms verdwijnen RFC'n van de lijst en soms staan ineens onbekende RFC'n op de lijst. Zijn er verdringingseffecten? Gelden verschillende prioriteiten voor al en nog niet gemigreerde eenheden? Gezien de verslagen spelen dergelijke vragen ook binnen overlegfora zoals het PROOST[5].

Voor Orderbesturing en Logistiek geldt een aantal belangrijke nog te realiseren RFC'n, bijvoorbeeld gaat het hier om PRIMAVERA, foreign military sales (FMS) en "logistieke grondvormen". Deze waren blokkerend, maar intussen zijn maatregelen bedacht waardoor in ieder geval tijdelijk een oplossing mogelijk is. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de realisatie van de RFC'n. De haalbaarheid van die afspraken wordt door sommigen in twijfel getrokken.

Daarbij wordt opgemerkt dat in het PROOST wekelijks een rapportage wordt gegeven van de blokkerende issues. Deze rapportage bevat geen van de voor DMI belangrijke RFC'n. Het risico bestaat dat bij het bepalen van het blokkerend karakter onvoldoende rekening is gehouden met de kosten die dit oplevert voor DMI. Immers een workaround is uitgewerkt door DMI om het gemis aan de noodzakelijke oplossing te compenseren.

Aanbevelingen

Wij bevelen HDBV aan het issue-proces te verbeteren in overleg met de lijn. Belangrijke aandachtspunten zijn: issueverwerking (Bijvoorbeeld RFC, UC of workaround), prioriteitstelling, uitvoeringsverantwoordelijke en oplevering. Om te zorgen dat eenieder kennis kan nemen van het vervolg op "zijn/haar" issue is tevens een totaaloverzicht van belang waardoor een gemeenschappelijk gedeeld beeld ontstaat.

DMI en de Projectleider Zee gaan na of hun prioriteitstelling op de juiste wijze is gewogen en monitoren de tijdige levering van RFC'n. Zo nodig escaleren zij naar HDBV.

5 Projectleidersoverleg SPEER TMO

5 Aanbevelingen

5.1 AANBEVELINGEN AAN HDBV

GOVERNANCE

- HDBV wordt aanbevolen in het kader van de BPB-procedure de defensieonderdelen integraal duidelijkheid te geven over hetgeen van hen verwacht wordt. Dit betekent dat in aanvulling op de AGCDS, of als onderdeel daarvan, een plan wordt ontwikkeld waaruit blijkt wie, wanneer, welke producten met betrekking tot de bedrijfsvoering moet opleveren c.q. wie, wanneer aan welke projecten bijdraagt. Net als bij het BPB is het zaak dat in de aanloop naar een dergelijke plan afstemming plaats vindt over de (on)mogelijkheid van de uitvoering daarvan. Om op korte termijn een dergelijke situatie voor DMI te verkrijgen wordt voorgesteld dat HDBV in aanloop naar de definitieve oplossing met DMI een pilot uitvoert om dit idee in de praktijk te brengen.

- Wij adviseren HDBV in samenspraak met CZSK/DMI te bezien of voor de migratie- en nazorgperiode meer capaciteit van MB beschikbaar kan worden gesteld.

- Wij bevelen HDBV aan maatregelen te nemen om de noodzakelijke kennis van SAP M&F te borgen. Op korte termijn is noodzakelijk dat concreet begonnen wordt met de kennisborging Defensie breed te organiseren.

BEDRIJFSVOERING

- HDBV wordt aanbevolen de MSP-benadering te gebruiken voor situaties waarin sprake is van programma's, dan wel als sprake is van meerdere projecten voor eenzelfde einddoel of met eenzelfde scope. Daardoor wordt het mogelijk om integratiepunten te onderkennen.

- Met betrekking tot "Get Clean" wordt aanbevolen dat HDBV in overleg met DMI/ Projectleider Zee tijdig (bij voorkeur voordat definitief wordt bepaald wat in de migratietest wordt meegenomen) vaststelt wanneer voor Orderbesturing en Logistiek de acceptatie-omgeving beschikbaar is.

TECHNIEK & DATA

- HDBV wordt aanbevolen in samenwerking met CDS/DOPS processen uit te werken voor de ondersteuning van operaties met SAP.

- Wij bevelen HDBV aan het issue-proces te verbeteren in overleg met de lijn. Belangrijke aandachtspunten zijn: issueverwerking (Bijvoorbeeld RFC, UC of workaround), prioriteitstelling, uitvoeringsverantwoordelijke en oplevering. Om te zorgen dat eenieder kennis kan nemen van het vervolg op "zijn/haar" issue is tevens een totaaloverzicht van belang waardoor een gemeenschappelijk gedeeld beeld ontstaat.

5.2 AANBEVELINGEN AAN DMI

GOVERNANCE

- Wij bevelen aan nu al de gewenste inzet van MB te bepalen voor het verdere verloop van het totale migratieproject, inclusief de voorziene nazorg en deze behoefte te claimen bij HDBV.

- Wij bevelen DMI aan om de ervaringen van MatlogCo met betrekking tot het monitoren op diverse managementlagen over te nemen. Bedoeling is dat vanaf de live gang de SAP-processen door de diverse managementlagen in de lijn kunnen worden gemonitord.

- Wij bevelen DMI aan in samenwerking met HDBV circa één jaar na de migratie een evaluatie te houden over het werken met SAP bij DMI. Aandachtspunten zijn het klantperspectief en de paarse bedrijfsvoering.

BEDRIJFSVOERING

- Om te voorkomen dat klanten "tussen wal en schip vallen" wordt aanbevolen, dat DMI de wederzijdse verwachtingen afstemt met de klant (bijvoorbeeld tijdens een klantendag), zodat deze bijvoorbeeld weet dat deze tijdig moet bestellen omdat "de winkel tijdelijk gesloten is" en dat de productie tijdelijk stagneert. Tevens wordt daarom aanbevolen dat kennissessies worden gehouden om duidelijk te krijgen of de relatie met de klant goed is ingeregeld en bijvoorbeeld wordt vastgesteld dat de contracten voor de artikelen waar de klant behoefte aan heeft zijn ingevoerd in SAP.

- Aangezien het opleidingstraject is ingezet en mensen worden opgeleid voor rollen die zij krijgen wordt DMI aanbevolen dat ten spoedigste de rolbelegging wordt vastgesteld. Ten aanzien van de rolbelegging wordt aanbevolen rekening te houden met de noodzakelijkheid van de toe te kennen rollen. Immers de mensen moeten worden opgeleid voor alle rollen die hen worden toegekend.

- DMI wordt aanbevolen het testen van VIAD@T in de migratietesten mee te nemen. Immers VIAD@T geldt als een elementair onderdeel van de bedrijfsvoering voor Logistiek.

MENSEN

- Om tijdig over opgeleid personeel te kunnen beschikken wordt DMI aanbevolen de eigen opleidingsbehoefte nogmaals kritisch na te gaan en af te stemmen met OTCLog. De rolbehoeftematrix (zie 4.3.3) vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt. Mochten problemen niet opgelost kunnen worden dan is escalatie naar HDBV nodig.

- Aanbevolen wordt dat binnen DMI de super users in de eerste plaats meer gewaardeerd worden voor hun taak en dus daarin gesteund worden. Dat betekent ook dat zij maximaal in de gelegenheid worden gesteld kennis op te doen van het SAP-systeem (door opleiding, training, workshops, zelfstudie, bijv. o.g.v. het naspelen van fit-gap scripts, kennisdeling met andere SAP gebruikers, enz. enz.), voordat de training van de eindgebruikers uitgevoerd gaat worden.

- Wij bevelen DMI aan de zogenaamde olievlektraining in het trainingstraject van de super users op te nemen. Daarmee ontstaat een reële kans dat deze aanpak in de praktijk gaat werken. Overigens kan olievlektraining ook in breder perspectief worden gezien. Bijvoorbeeld training (on the job) door CZSK personeel bij CLAS.

- Olievlektraining wordt ook voor de toekomstige situatie aanbevolen. Bijvoorbeeld bij nieuwe releases (inclusief RFC'n).

TECHNIEK & DATA

- Aanbevolen wordt dat DMI kennis neemt van de documentatie voor de weergave van de organisatie in SAP. Verder wordt DMI aanbevolen de weergave van de organisatie in SAP afdoende in de migratietest mee te nemen.

- DMI en de Projectleider Zee gaan na of hun prioriteitstelling op de juiste wijze is gewogen en monitoren de tijdige levering van RFC'n. Zo nodig escaleren zij naar HDBV.

6 Ondertekening

Den Haag, 28 maart 2014

Bijlage 1 Brondocumenten

Documenten

1. M-481.3.272B Rapport test "Demo aan de lijn", project Logistiek, v 0.1.0, 12-03-14
2. M-491.4.270 Testplan "Migratietest Acceptatie" project Orderbesturing, v 0.0.1, 12-03-14
3. RfC- incidentenrapportage IPOS, wk 11 2014
4. M-481.4.270 Testplan "Migratietest Acceptatie", project Logistiek, v 0.1.1, 07-03-14
5. M-491.3.272B Rapport "Demo aan de lijn" project Orderbesturing, v 0.0.1, 06-03-14
6. M-401 3.270 Integraal Testplan Migratiestest Acceptatie, v 0.0.3, 05-03-2014
7. M-491.3.270B Testplan Demo aan de lijn project Orderbesturing, v 0.0.4, 04-03-14
8. M-491.3.140 Verandermanagementplan project Orderbesturing, v 1.0.0, 03-03-14
9. M-491.3.348 Eindgebruikers Opgeleid Gereed, project Orderbesturing, v 0.0.1, 04-02-14
10. M-524-5-760 Projecteindrapport DBGS-2 v 001, 06-02-14
11. M-481.3.772 Faseplan fase 4, Zeeketen deelproject Logistiek, v 0.0.4, 02-02-14
12. M-481.3.720 Migratiedraaiboek Logistiek, v 0.2.1.
13. M-481.2.520 Datamigratie Strategie, project Zeeketen, v 2.0.1, 21-11-13
14. M-481.2.510 Datamigratie Rapport Focusfase, project Zeeketen, v 1.0.3., 21-11-13
15. Plan afronding basisimplementatie ERP V1, 15-01-14
16. M-481.2.220 Fit Gap Rapport, deelproject Logistiek, v 2.0.0, 09-07-13
17. M-481.2.150 Testplan Migratie, project Zeeketen Logistiek, v 2.0.0, 19-06-13
18. M-481.2.140 Verandermanagementplan Logistiek, project Zeeketen, v 1.0.0, 10-06-13
19. M-401.2.150 Testplan Migratie Integraal, v 0.0.1, 06-06-13
20. M-401.2.220 Rapport Integrale Fit-gap, Zeeketenbrede producten, v 1.0.0, 06-06-13
21. M-491.2.150 Testplan Migratie, project Orderbesturing, v 1.0.0, 06-06-13
22. M-481.2.540 Datamigratie Ontwerpdossier, Project Zeeketen, v 1.0.0, 08-05-13
23. M-481.2.240 Input voor O&T materiaal, deelproject Logistiek, v 1.0.0, 07-05-13
24. M-481.2.343 LOBA/LOP, deelproject Logistiek, v 1.0.0, 07-05-13
25. M-481.2.530 Datamigratie Acceptatiecriteria, deelproject Logstiek, v 1.0.0, 07-05-13
26. M-481.3.150 (U) Detailtestplan, project Zeeketen Logistiek, v 0.2.0, 03-02-13
27. Definitief Reorganisatieplan "Reorganisatie CZSK 2013" , briefnr CZSK 2012007218, d.d. 03-12-12
28. M-481.2.580 Magazijninrichting ODC, project Zeeketen, v 0.1.4, 14-05-12
29. M-481.0.710 Projectplan Deelproject Keten Logistiek, v 1.0.0, 01-05-12
30. M-481 Deelproject Logistieke Keten Hoofdpuntenrapportage over de maand april, Fase 0 Projectinitiatie, 01-05-12
31. M.481.1.772 Faseplan Fase 2, project Logistiek, v 1.0.0, 26-04-12

32. M-481.1.230 Hard- en softwareplan 1.0, deelproject Logistiek, 19-04-12
33. M-491.1.772 Faseplan Orderbesturing Fase 2 Project Zeeketen, v 0.1.0, 04-04-12
34. M-491.0.710 Projectplan Orderbesturing Project Zeeketen, v 0.1.0, 04-04-12

Intranet

http://intranet.mindef.nl/km/actueel/nieuws/2014/Februari/20140219_Stabiliseren_lost_ruim_500.000_fouten_op.aspx

http://bestuursstafportaal.mindef.nl/sites/DIO/IV_ICT_REORG/SitePages/Introductiepagina.aspx

Presentaties

1. Integrale planning ERP M&F, Invullen plan en planning 2014, Programmabureau, 15-01-2014
2. Mededelingen Programmabureau PROOST, 11-11-2013
3. Kennissessie DFPS, OBBS/MB 28-03-2013

Verslagen

1. IPOS, 06-02-2014
2. IPOS 23-01-2014
3. PROOST, 20-01-2014
4. IPOS, 16-01-2014
5. PROOST, 14-10-2013

Bijlage 2 Lijst geraadpleegde personen

Bijlage 3 Lijst met afkortingen

AFD	Audit Functie Defensie
AGCDS	Aanschrijving Gereedstelling Commandant der Strijdkrachten
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
ATB	Aanvraag tot Behoeftestelling
BIV	Budget Internationale Veiligheid
BPB	Beleid, Planning & Begroting
CARIB	Caribisch gebied
CDC	Commando Diensten Centra
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
DBGS	Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen
DFPS	Defense Forces & Public Security
DMI	Directie Materiële Instandhouding
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DO	Defensieonderdeel
DOPS	Directie Operaties
E2E	End to End
FINAD	Financiële administratie
FMS	Foreign Military Sales
FTE	Full Time Equivalent
GGO	Grondgebonden Optreden
HDBV	Hoofddirectie Bedrijfsvoering
JKBS	Joint Kennisbureau SAP
Mantis	Standaard bevindingentool voor A&A
MatlogCo	Materieellogistiek Commando Land
MB	Migratiebegeleiding
M&F	Materieellogistiek & Financiën
MGLC	Militair Geneeskundig Logistiek Centrum
MIPA	Migratiepartner
MSP	Managing Succesfull Programs
OBBS	Ontwerp&Bouw&Beheer Samenwerking
OTCLog	Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek
PMM	Proces Model Management
PROOST	Projectleidersoverleg SPEER TMO
PTB	Principle Toolbox
RFC	Request for Change
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SG	Secretaris Generaal
TMO	Transitie Management Organisatie
TTW	Tijdelijke tewerkstelling
UC	Urgent Correction
VBT Reorg	Voortbrengingsteam Reorganisaties
VIAD@T	Applicatie die het transport regelt in het ODC Arsenaal